

## **Területi Balanced Scorecard: Egy lehetséges válasz a területi tervezési folyamat hiányosságaira<sup>1</sup>**

*Hoczopán Orsolya*

*A for-profit szektoron belüli verseny mellett kevésbé ismert a területi egységek között zajló versenyhelyzet. A tapasztalatok azt mutatják, hogy bár a területi tervezés egyre inkább előtérbe kerül, a fejlesztés szempontjából ugyanolyan fontos végrehajtás és monitoring a szakirodalomban kevésbé részletesen kerül kifejtésre, gyakorlati szempontból háttérbe szorulnak. Fő célkitűzésem, hogy a Balanced Scorecard (BSC) nevezetű, vállalati kontrolling eszközt területi szinten alkalmazzam. Miután hasonlóságokat kerestem a területi és a vállalati tervezés között, és bemutattam a BSC rugalmas tulajdonságát, a vállalati analógia alapján megkíséreltem elkészíteni az első területi BSC-t.*

*A BSC jelentősége abban rejlik, hogy képes volt kitölteni a stratégia kialakítása és végrehajtása között tátongó űrt. Fő meglátása, hogy a stratégia minőségénél fontosabb annak megvalósítási képessége. A versenyképesség egyik modelljének, a Piramis-modellnek újszerű, stratégiai térkép koncepción alapuló megközelítésére is kitértem. Ezáltal két, igen különböző közgazdaságtani ágat, a kontrollingot és a területfejlesztést is összekapcsoltam.*

*Kulcsszavak: Balanced Scorecard, területi tervezés, versenyképesség*

### **1. Bevezetés**

Globális és helyi verseny nem csak a vállalatok között zajlik. A vállalatok közismert módon folytatnak versenyt a vevőkért, sokszor az inputért, a piaci részesedésért stb., a területi egységek pedig kevésbé közismert módon versenyeznek a befektetőkért, a kvalifikált munkaerőért, a fejlesztési forrásokért stb. A vállalatok és a térségek is stratégia mentén vázolják fel ebben a versenyhelyzetben való helyzetállásukat, jövőre vonatkozó célkitűzéseiket.

Ezek és egyéb azonosságok adták az alapötletet arra, hogy abba az irányba végezzek kutatásokat, hogy hogyan alkalmazhatóak a vállalati stratégia megvalósítását elősegítő eszközök területi szinten. A területi tervezés bár megfelelően le van szabá-

---

<sup>1</sup> Jelen tanulmány a Vállalatelemzés és tervezés tagozaton I. díjat nyert azonos című pályamű rövidített verziója. Témavezető: Lukovics Miklós.

lyozva, bizonyos gyakorlati szempontok szerint hiányosságokkal rendelkezik, melyek a hatékony megvalósítást és monitoringot, a beavatkozást is hátráltatják.

OTDK dolgozatom célja, hogy a Balanced Scorecardot (BSC), ezt a szervezetek körében elterjedt technikát, eszközt, a szervezetek keretein túllépve térségi szinten alkalmazzam. Dolgozatom sokáig két szálon fog futni, területi tervezés és kontrolling szálon, melyek a dolgozat közepe felé kezdenek majd összefonódni.

Munkám második fejezetében a területi és szervezeti tervezés folyamatát mutatom be, analógiákat és eltéréseket keresek. Ezt követi a Balanced Scorecard és stratégiai térkép nevezetű kontrolling eszköz tulajdonságainak kifejtése, majd a BSC érdekesebb, speciális alkalmazásainak áttekintése következik a harmadik fejezetben; ezek a specialitások vetették fel bennem annak lehetőségét, hogy a térségek szintjén is kidolgozható lehet a BSC rendszer. A negyedik fejezetben rávilágítok a területi tervezésben fellelhető résekre. A jelenlegi fejlesztési tervek célja, hogy végrehajtásukkal nőjön a versenyképesség és ezzel együtt a jólét is. Ebben a fejezetben kerül sor továbbá a versenyképesség egyik – a Szegedi Tudományegyetemen kidolgozott – modelljének, a Piramis-modellnek a bemutatása, és az eddigiektől gyökeresen eltérő értelmezésére: a modellt ugyanis stratégiai térképnek fogom fel, mely a későbbi munkám alapját is képezi. A dolgozatom ötödik fejezetének részét képezi a Gyulai kistérség stratégiája, és az ennek alapján, általam készített Scorecard-ok.

Remélem, hogy a tervezés ezen átlátható kerete a térségeket is hozzásegíti a stratégia hatékony megvalósításához.

## 2. Területi tervezés menete; hasonlósága, különbsége a vállalatihoz képest

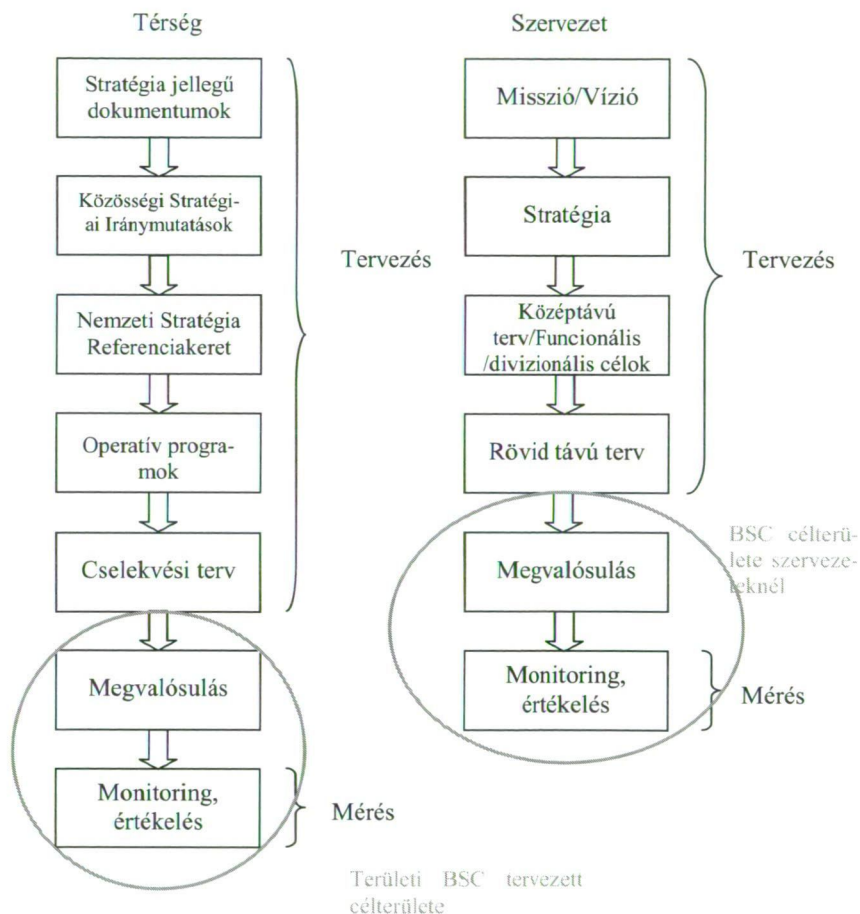
A harmadik fejezetben bemutatásra kerülő Balanced Scorecard – kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer – alapját a megfelelően végrehajtott tervezési folyamat jelenti. Ha elegendő hasonlóságot találunk a vállalati és a területi tervezésben, akkor a vállalatokra kifejlesztett BSC helye feltevésem szerint a vállalati analógiai alapján a területi tervezésben is megállapítható, így *alkalmazhatóvá válik* e téren is.

Magyarország 1991-ben vált az Európai Unió társult tagjává, és a szakemberek ekkor szembesültek a stratégiai tervezés szükségességével (Lados n.é.), például, hogy az Európai Unió támogatásához csakis megfelelően kidolgozott stratégiai dokumentumok alapján lehet hozzájutni (Veres 2006).

Az 1. ábrán folyamatában hasonlítottam össze a szervezetek és a térségek stratégiai tervezését. Térségek esetén, közösségi szinten (Európai Unió) 15-20 éves időtávra határoznak meg stratégiai jellegű dokumentumokat, melyek alapján programozási időszakonként készítenek stratégiai iránymutatásokat. Ez utóbbi két dokumentum figyelembevételével a tagországoknak meg kell alkotniuk Nemzeti Stratégiai Referenciakereteiket. Az országok stratégiájukat részletesebb operatív programokban, még részletesebben, általában két évre vonatkozóan akció- vagy cselekvési ter-

vekben fejtik ki. A tervezési szakasz lezárulása után következhet a megvalósítás és monitoring. A felvázolt folyamat regionális, megyei és kistérségi szintig is nyúlik.

1. ábra Stratégiai szemléletű tervezési folyamat



Forrás: saját szerkesztés

Szervezeteknél szintén hosszútávra vonatkozó víziót/missziót készítenek, melyek általában nem haladják meg az egy mondatot. Ezt szem előtt tartva kidolgozzák



a már terjedelmesebb, de még szintén hosszú időszakra vonatkozó stratégiát. Az egyes szervezeti egységek, divíziók is megalkotják tervdokumentaikat. A részletes tervezést megint a végrehajtás és monitoring követi. *Mindkét területen* megfigyelhető a tervezés – megvalósítás – terv-tény eltérés elemzés háromszöge.

A tervezés folyamat, mely során a múltbeli és jelenlegi helyzet feltárása alapján meghatározzák a haladás lehetséges irányait, ezek eléréséhez szükséges eszközöket (Tóth 2003). Térség és vállalat is a fennálló versenyhelyzetben való helytállás érdekében stratégiát fogalmaz meg, melyeket célokra bontanak szét. A tervdokumentumoknak optimális esetben ok-okozati összefüggéseket is fel kéne tárnuk; ezt a hiányt azonban a később bemutatásra kerülő stratégiai térkép pótolhatja.

Míg a vállalatoknál a top-down (felülről építkező) tervezés dominál, térségek esetén önmagában sem a bottom-up (alulról építkező), sem a top-down tervezés nem alkalmas a helyi tervezés, programozás eredményes megvalósítására (Bakos 2001). Egyidejűleg szükség van a központi szerepvállalásra és a helyi kezdeményezésekre.

### 3. A vállalati analógia kibontása: a BSC és stratégiai térkép

Ahhoz, hogy a Balanced Scorecard területi folyamatokban való alkalmazhatóságát átláthassuk, először is be kell, hogy mutassam a módszer logikáját eredeti alkalmazási területén, a nagyvállalatok körében.

Felmérések szerint, a bukott vállalatok 70%-a nem azért ment tönkre, mert gyenge volt a stratégiájuk, hanem mert nem voltak képesek azt megfelelő módon és ütemben implementálni (Norton–Kaplan 2002). Szakadék tátongott a stratégia és annak végrehajtása között, melynek következő okait látta Norton–Kaplan (2000):

- A stratégia nem alakítható akcióvá
- A stratégia nincs összekapcsolva az egységek, csoportok, egyének céljaival
- Csak rövid távú visszacsatolás létezik, stratégiai nem
- A felsorolt hiányosságokat Norton-nak és Kaplan-nak sikerült is pótolniuk a Balanced Scorecard kialakításával.

#### 3.1. A Balanced Scorecard újdonságereje

Ezt az alfejezetet Norton és Kaplan (2000, 2002, 2007) több munkája alapján állítottam össze, és emeltem ki a BSC lényegesebb tulajdonságait.

Norton és Kaplan úgy fogalmazott, hogy ez egy eszköz, amivel a stratégia elnagyolt célkitűzéseit napi feladatokká fordítjuk le, a kialakított négy nézőpont szerint rendszerezve. A Balanced Scorecard mutatószámrendszer, mely a szerzők szerint segít irányítani és mérni a stratégia sikerességét, megvalósulását. Fontos tulajdonsága még szerintük, hogy összekapcsolja a múltbeli teljesítményt figyelemmel kísérő pénzügyi mutatókat és a nem pénzügyi mutatókat. Az eddig felsorolt ismérvek takarják a „kiegyensúlyozott” kifejezést, valamint az, hogy nem egy-kettő funkciót maximalizál a többi kárára (Voelker és szerzőtársai 2001).



A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer stratégiai visszacsatolásra ad lehetőséget, arra, hogy felülvizsgáljuk a stratégiát, célokat, ha a környezeti változások szükségessé teszik. Segítségével megállapítható, hogy melyik területen, melyik egy-ségben teljesítenek kiemelkedően, és hol a tervezett alatt, így a beavatkozás lehetőségei is hatékonyabbak. Mérhetőségre, számszerűsítésre azért van szükség, mivel egy vállalat piaci értékének jelentős hányadát teszik ki a nem anyagi javak.

Újdonságereje abban is rejtett a BSC-nek, hogy megmutatta, csak pénzügyi mutatókkal nem lehet megfogni a vállalat eredményességét (Norton–Kaplan 2001). Így a szerzők alapmodelljükben a pénzügyi nézőpont mellett bevezették a vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés nézőpontokat. A tapasztalatok alapján az említett négy nézőpont, és azon belül 20-25 mutató optimális, hogy kommunikálják és segítsék a stratégia végrehajtását. *A négy alapnézőpont és elemei a következők:*

1. *Pénzügyi nézőpont:* Ebben a nézőpontban határozzák meg a stratégiát szolgáló pénzügyi mutatókat, és minden nem pénzügyi mutató végső célja ezek növelése a for-profit szektorban. Ide tartoznak mutatók, kezdve az egységköltség csökkentésétől a nettó jelenértékig (Norton–Kaplan 2000).
2. *Vevői nézőpont:* A perspektíva a vevőknek nyújtott értékek halmaza: minőség, ár, kapcsolat stb., melyekkel a pénzügyi eredményünk növelhető. A nézőpontba tartoznak például a piaci részesedés, elégedett és visszatérő vevők mutatók (Norton–Kaplan 2000).
3. *Működési folyamat nézőpont:* Értékkeremtés szempontjából kritikus folyamatokra koncentrálni, mindehhez idő- minőség- folyamatköltség- teljesítménymutatókat alkalmaznak (Norton–Kaplan 2000).
4. *Tanulás és fejlődés nézőpont* a hosszú távú fejlődéshez szükséges infrastruktúrát foglalja magába. A fejlődés forrásai: ember, rendszer, eljárások (Norton–Kaplan 2000), melyek folyamatos fejlesztésére van szükség.

A Norton és Kaplan a BSC-t a 2. ábrához hasonlóan ábrázolta. Láthatjuk a központban álló stratégiát, melyet 4, egymással összefüggő nézőpontban fejtenek ki. Ahhoz, hogy a BSC eredményes legyen, Norton és Kaplan megalkotta mellé a *strategic map*-t, mely grafikusán felvázolja a stratégia logikáját és ok-okozati összefüggéseit, bemutatva az értékkeremtő folyamatok céljait. A BSC fordítja le a stratégiai térkép céljait mutatókká és azok célértékeivé (Norton–Kaplan 2005).

### 3.2. *A Balanced Scorecard speciális alkalmazási területei*

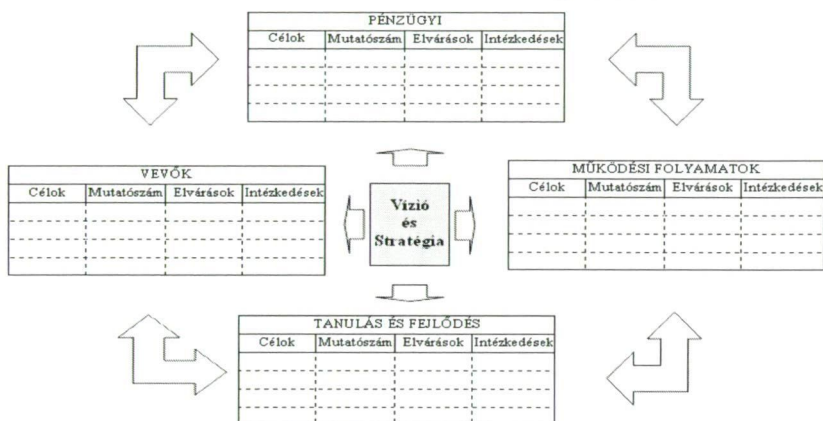
Mivel a dolgozat elsődleges célja egy alternatív BSC készítése, szükségesnek tartot-tam bemutatni, hogy milyen *adaptációk* születtek az eszköz 1992-es publikálása óta.

A BSC-t eredetileg nagyvállalatokra dolgozták ki. Bár Norton és Kaplan szerint módszerük kisebb vállalatoknál is alkalmazható, erre nem kínálnak gyakorlati megoldást (Fernandes és szerzőtársai 2006). A BSC kkv-k általi korlátozottabb felhasználási lehetőségeire a következő okokat tartom a legfontosabbnak:

- A vezető a fejében tervez, top-menedzsment hiánya

- Változtatások elleni blokkoló magatartás
- Alacsony alkupozíció miatt egy partnerrel szembeni cél nehezen érhető el
- Limitált források, költség-hatékonyság alapján lehet, hogy nem éri meg

2. ábra A Balanced Scorecard megjelenítése



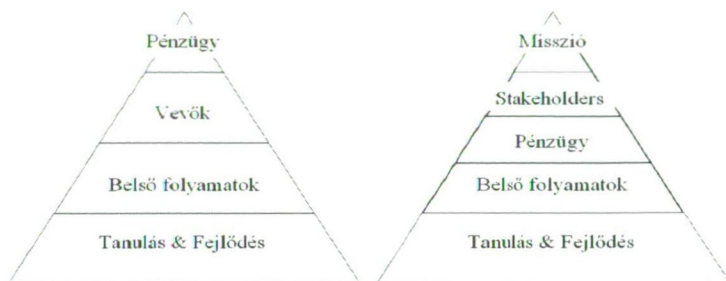
Forrás: Norton és Kaplan (2000)

Kkv-nak előnyösebb a BSC alkalmazása, mivel az alkalmazottak bevonásával megvalósulhat a bottom-up tervezés (Fernandes és szerzőtársai 2006), a laposabb szervezeti struktúra kedvez a stratégia kommunikálásának és az ellenőrzésnek.

Norton és Kaplan gazdasági társaságokra fejlesztették ki módszerüket, de rugalmasan adaptálható, és *non-profit szervezetek*, közintézmények is régóta sikeresen alkalmazzák változatos nézőpontok és hierarchikus szerkezet – bár maga a hierarchia ellentétes Norton és Kaplan „balanced” logikájával – kialakításával. A bal oldali piramison (3. ábra) egy for-profit, jobb oldalt egy non-profit szervezet – jelen esetben egy egészségügyi szervezetben – nézőpontjainak hierarchikus ábrázolását láthatjuk. Utóbbinál a piramis első két szintje megegyezik a profitorientált cégével. Harmadik szintre érve látható, hogy ezen szervezeteknek is szükségük van pénzügyi forrásokra, de a piramis csúcsán a stakeholder-ek érdekei és a misszió teljesítése áll.

2004-ben J.K. Phillips a tömegközlekedés területén vetette be a BSC-t, az önkormányzati költségvetési hiányok miatt az alapmodelltől merőben eltérő nézőpontokkal: „Hatékonyság”, „Eredményesség”, „Hatás” (Phillips 2004). A rendszer két kifejezése általánosságban a következőket takarja. Hatékonyság: adott outputmennyiséget a lehető legkevesebb inputtal előállítani. Eredményesség: elértük-e a kitűzött célokat. A „Hatás” nézőpont alatt itt a tömegközlekedés makro hatásait próbálták számba venni a társadalmi jólétre, gazdasági fejlődésre, környezetre.

### 3. ábra For-profit szervezet hierarchiája – Non-profit szervezet hierarchiája



Forrás: Voelker és szerzőtársai (2001)

Ezen példák bemutatásával még közelebb kerültünk a területi BSC megvalósításának lehetőségéhez. A következő fejezettől kezdődően az eddig bemutatott két közgazdasági szál érezhetően kezd majd összefonódni.

#### 4. Területi BSC kialakításának háttere

Ezzel a ponttal kezdődően áttérnék dolgozatom fő mondanivalójára. Bemutatok egy lehetséges új alkalmazási területet a BSC-re, melyről a szakirodalomban igen kevés szó esik, annak ellenére, hogy látszani fog, hogy mennyire hasznos eszköz lehet.

Sok elméletről olvashatunk, hogy adott fejlettségi szinten hogyan ajánlott eljárnia a térségnek, rengeteg stratégiát készítenek, de hiányzik ezek megfelelő és összszhangolt végrehajtása. Rendkívül lényeges, hogy az I. Nemzeti Fejlesztési Terv tapasztalatai között megfogalmazta a tervezés és a végrehajtás közötti szorosabb együttműködés szükségességét, valamint a teljesítménymérési eljárások bevezetését, jól definiált célokat és ezek kommunikálását, ok-okozati összefüggések feltárását (ÚMFT 2007). Ezekre mind a BSC és a stratégiai térkép lehetőséget adna.

Norton és Kaplan kutatásai között bukkantam rá Charlotte város (USA) Balanced Scorecard-jára (Norton–Kaplan 2002). Első olvasatra azonos alkalmazási területnek tűnik az én munkámmal, de találhatók különbségek, hiszen Charlotte-nál nem történt a város határán átnyúló kooperáció; fő szempontjuk az volt, hogy össze kell hangolni a közhivatalok, közszolgáltatók munkáját egymással és a város stratégiájával. Az én célom ezzel a dolgozattal viszont az volt, hogy elkészítsem az első példát egy térség BSC-jére, a korábban említett hiányosságok ellensúlyozására.

A BSC-t kis területi egységre próbáltam kidolgozni, így tényleges alkalmazása esetén kommunikálása és végrehajtása a rendszer kialakítása elején gördülékenyebb lenne. Választásom a *kistérségi szintre* esett.



#### 4.1. „Területi stratégiáktól a monitoringig”

Országos és közösségi szinten születtek már törekvések a területi végrehajtási és monitoring rendszer létrehozására. Az alfejezet arra koncentrál, hogy bemutassa egy ilyen rendszerrel szemben támasztott követelményeket, és példát is bemutat rá.

„A monitoring nemcsak pénzügyi és adminisztratív ellenőrzés, hanem [...] figyelemmel kísérése a programoknak, annak folyamatos értékelése, visszajelzés a célok megvalósítására, de egyben a fejlesztések területi hatásainak rendszerezése, értékelése (Rechnitzer–Lados 2004, 257. o.). Az eltérések okainak feltárása mellett azok jelentőségének megállapítása is fontos (Horváth & Partners 2003).

A hazai gyakorlatban a Nemzeti Stratégiai Referenciakeret (ÚMFT) eredményes megvalósításához a Végrehajtási Operatív Program (VOP) ad segítséget, mely célként tűzte ki a területi intézményrendszer működtetését, monitoring és értékelő rendszer biztosítását, tájékoztatást, és kommunikációt (VOP 2007). A tervezés és a monitoring nem tölthetik be szerepüket teljes mértékben egymás nélkül. Lehetséges módszerek, előírások a tervezés egész szakaszában megfigyelhetőek, a megalapozott tervezés és helyzetelemzés mellett a monitoring jelentősége viszont eltörlül.

Kevés olyan területi dokumentummal találkoztam, melyben célindikátorokhoz pontos célértéket határoztak volna meg, melyek viszont pályázatok benyújtásához elengedhetetlen lenne. Főleg területi egyenlőtlenségek mérésére alkalmaznak mutatószámrendszert. Úgy éreztem, hogy a Balanced Scorecard képes lenne betölteni a tervezési szakasz után *tátongó úrt*, mivel a megvalósítás során a teendőket átláthatóvá teszi, a mutatók és intézkedések részletes bemutatásával mindenki azonos módon értelmezheti a feladatokat.

Az alfejezet hátralévő részében az ESPON (European Spatial Planning Observation Network) „A Területi Fejlődés Monitoringjának Megvalósíthatósági Tanulmánya” (BBR 2007), 2007-ben bemutatott projektjének bemutatására kerül sor. Ez a projekt azért került be a dolgozatomba, mivel véleményem szerint ennek a tartalma áll legközelebb egy részletes monitoring rendszer követelményeihez, valamint egy közösségi szintű rendszert is szükségesnek láttam vizsgálni. Az ESPON projekt (BBR 2007) végeredménye egy területi monitoring jelentés. Feladata az volt, hogy fejlesszék és egyesítsék az ESPON akkori monitoring rendszerének elemeit, és hogy a gyakorlatban is teszteljék Európa 29 országának területi monitoringját.

A mutatók kiválasztása során 6 prioritást vetek figyelembe: területi kohézió, versenyképesség, infrastruktúra és elérhetőség, környezet, társadalmi és kulturális folyamatok, terület-orientált kormányzás (BBR 2007). A monitoring rendszer limitált számú (routing) indikátorból áll, melyek teljesítik a következőket (BBR 2007):

- Erős magyarázó erővel rendelkeznek
- Képesek a negatív folyamatokra hamar figyelmeztetni
- NUTS3 szint alatt is alkalmazható
- Elérhetőség

A jelentés második felében meghatározták az összes kiválasztott routing indicator mentén, mutatószámrendszert alkotva a következőket (BBR 2007):

- Elérhetőségi szintjét
- Adatforrást, adatok frissítésének gyakoriságát
- Prioritást, célt és alcélt, amelybe tartozik
- Számításának módját, magyarázatot
- Jelenlegi országos, közösségi átlagokat, minimum és maximum értékeket

Mindezek bemutatásával azt szerettem volna érzékeltetni, hogy létezik egy „rés” a területi tervezés visszacsatolós rendszerében, és, hogy lenne igény a terület-fejlesztésben is egy olyan eszközre, mint a Balanced Scorecard.

#### 4.2. *A regionális versenyképesség Piramis-modellje, mint stratégiai térkép*

Először is a *területi verseny* fogalmát kell tisztázni. Globális verseny nem csak a vállalatok között zajlik. Verseny folyik a területi egységek között a költségvetési forrásokért, a helyi gazdasági szereplők sikerességét támogató üzleti környezet létrehozásában, az életszínvonal javításáért (Lengyel 2003). Ha elfogadjuk a területi verseny fogalmát, beszélhetünk területi egység versenyképességéről is. Az EU által elfogadott definíció a versenyképességre a következő: a vállalatok, iparágak, régiók képessége magas jövedelem és foglalkoztatottság tartós létrehozására (Lengyel 2000).

Magára egy területi stratégiai térképre is szerettem volna példát találni a szakirodalomban, de ilyen megnevezés alatt a keresés sikertelen volt. Ezért felvetem, hogy a Lengyel-féle Piramis-modell (4.ábra) egy nem térség specifikus, *térségi stratégiai térképnek feleltethető meg*, ugyanis közvetlen illetve közvetett kapcsolatokat mutat be egy térség növekedését, fejlődést, meghatározó tényezők között, valamint grafikusán ábrázolja, hogyan érhető el az életminőség javítása, mint végcél.

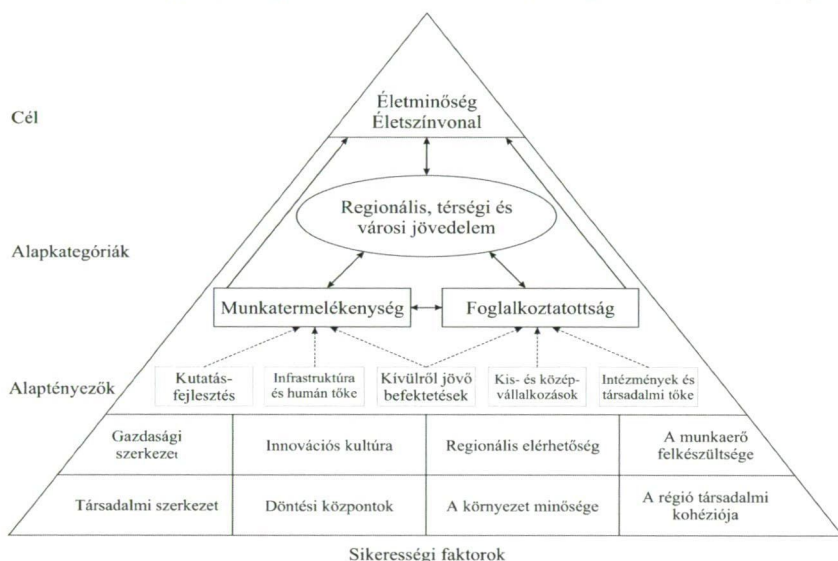
A modell végső célja a már központi fogalommá vált versenyképesség, így gondolatmenete illet a jelenlegi programozási időszakhoz. Elemei (Lengyel 2003):

- Sikerességi faktorok: a piramis talapzatát képezik, melyek közvetetten, hosszútávon hatnak az alaptényezőkre
- Alaptényezők: közvetlenül, rövid távon hatnak a versenyképesség alapmutatóira, az alapkategóriákra
- Alapkategóriák: A versenyképesség bemutatott definíciójában megjelenő mérhető mutatók: jövedelem, munkatermelékenység, foglalkoztatottság
- A csúcson a területi verseny végcélja, az életszínvonal javulása

A modell eredetileg NUTS2 térségre lett kidolgozva, de rugalmasan alkalmazható más szinten is. Kistérségnél nem minden tényező vehető bele a rendszerbe, viszont a helyi adottságok figyelembevételének kiemelt szerepe van.

Az eddigi három fejezet tapasztalatai alapján a következő fejezetben kísérletet teszek a gyulai kistérség BSC-jének elkészítésére. Munkám alapját a Piramis-modell, a területi verseny, a Kistérségi Fejlesztési Terv és a helyismeret adta.

## 4. ábra A régiók, térségek és városok versenyképességének Piramis-modellje



Forrás: Lengyel (2000)

## 5. Konkrét példa egy kistérségi stratégia implementálására: a Gyulai kistérség BSC-jének felépítése

Ahhoz, hogy térségi Balanced Scorecard-omat ezen a térségi szinten el tudjam készíteni, szükségessé láttam utána nézni a LAU4 szint történetének, feladatainak. Ezután következik majd választott kistérségem részletesebb bemutatása, stratégiájának elemzése, és BSC-vé való kibontása.

### 5.1. Kistérségek előtérbe kerülése

A 2004. évi LXXV.tv. a kistérséget a következőképpen határozza meg: „települések között létező funkcionális kapcsolatrendszerek összessége alapján behatárolható területfejlesztési-statisztikai egység.” Ez a definíció azonban csak a statisztikailag könnyű adatgyűjtésre koncentrál, se a rendszeres kooperáció, kulturális és gazdasági egyezőség nincs kiemelve. A kistérségek előtérbe kerülésének több okát látom:

- A régiók és megyék után ez a szint válik a bottom-up tervezés alapkövévé
- Korlátozott erőforrások egyesítésével hatékonyabb működésre van lehetőség
- Kistérségi szinten a versenyelőnyök könnyebben azonosíthatóak
- Önkormányzatok együttműködési hajlandósága



### 5.2. Gyulai kistérség

A kistérség Békés megye keleti, határ menti részén helyezkedik el. A kistérség 2007 után megmaradt négy társult települése: Gyula, Lökösháza, Elek, Kétegyháza. Maga a kistérség nem tartozik a kedvezményezett térségek közé a (67/2007. (VI.28)).

A kistérség honlapjáról (<http://gyulaikisterseg.hu>) kiderül, hogy a mezőgazdasági részesedésük az országos átlag feletti, de a termékek feldolgozottsági foka alacsony. Az ipar, idegenforgalom és szolgáltatás jelentős része a kistérségi központban, Gyulán koncentrálódik. Lökösházán halad át a Helsinki-folyosó villamosított vasútvonala, és itt található az ország második legfontosabb vasúti határátkelőhelye.

Lengyel (2003) a tudásalapú gazdaság régióit három típusba sorolta: tudásteremtő, tudásalkalmazó, neofordista. Ezen felosztás azonban nem csak a régiók szintjéhez kapcsolódhat. Lukovics (2007) munkájában kistérségemet – differenciálva az urbánus–rurális dimenzió mentén – urbánus neofordista térségbe sorolta. Urbánus jellegét Gyula kritikus tömegének (fizetőképes kereslet, közintézmények, turizmus, vállalkozások száma) köszönheti. A neofordista térség tulajdonságai (Lengyel 2003):

- Kései követőként vásárolják meg a technológiákat.
- Ide helyezik az alacsony munkabérű és jövedelmezőségű tevékenységeket
- Fejlesztését nem innovációra kell alapozni

A Gyulai kistérségnek a helyi adottságokat kihasználva a tudásalkalmazó térséggé válás lehet számára a reális cél, de a turizmusra, mint endogén forrásra épített fejlesztés is járható, ha nem tud bekapcsolódni a tudásalapú gazdaságba.

### 5.3. Kistérségi stratégia

A Kistérségi Fejlesztési Tanácstól a következő célpiramist (5. ábra) kaptam. Azzal a kritikával élek, hogy az egyes prioritásokon belül megfogalmazott beavatkozásokból nem derült ki egyértelműen, hogy mely cél megvalósulását segíti elő.

Neofordista térségre a következő fejlesztési szempontokat határozták meg a Piramis-modell alaptényezőin belül (Lengyel 2003):

- Alap kutatások helyett műszaki fejlesztések
- Közlekedési infrastruktúra fejlesztése, ipari parkok, szakképzések
- Kkv-k nagyvállalati beszállítóvá válása, számukra pénzügyi kedvezmények
- Gazdasági és műszaki ismeretek fejlesztése, kormányzat szerepe.

Összehasonlítva a kistérség stratégiáját a neofordista térségek fejlesztési irányával, nem emelik ki a HR fejlesztés, a kívülről jövő befektetések fontosságát; megjelenik viszont az infrastruktúra fejlesztése, a kormányzat szerepe. Azért, hogy a munkám ne képezzen szigetet a különböző rövid távú tervek halmazában, tanulmányoztam a kistérség cselekvési tervét, a megye képviselőtestületének közlönyeit, pályázati kiírásokat, és megtalálhatóak a stratégiába illő saját elképzeléseim is.

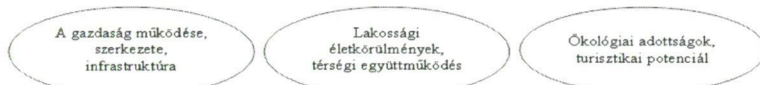
## 5. ábra Kistérségi stratégia célpiramisa

## A Gyula és Környéke Kistérség Stratégiai Célkitűzése 2007-2013

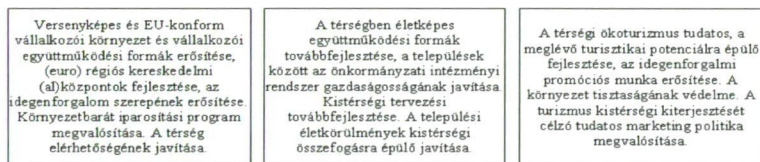
## A társuláson belül megvalósítható célok

A Gyulai Kistérség településeinek a kölcsönös előnyökön és esélyegyenlőségen alapuló együttműködése, ökológiai adottságai, a meglévő turisztikai potenciálra épülő jobb kihasználása, a gazdaság környezetkímélő és a kistérség népességmegtartó képességét erősítő szerkezet átalakítása, az élehetőbb, harmonikusabb térséget.

## Beavatkozási területek



## A társuláson belül megvalósítható célok



Forrás: GYKTKT (n.é.)

## 5.4. Kistérségi stratégiai térkép és Scorecard-ok

Bár a végleges 33 darab mutató eltér az optimálisnak vélt 20-25 darabtól, mentségemre szól, hogy egy térség komplexebb egy szervezetnél, valamint Lukovics (2007) is 78 mutatóval írta le a versenyképességet; az ESPON projekt (BBR 2007) is minimum 34 darab mutatóról gondolta, hogy elegendő a területi fejlődés leírásához.

Munkám *nem prognosztikai jellegű*. Ez alatt azt értem, hogy munkálkodásom elején még számszerű célkitűzéseket szerettem volna meghatározni, de az ehhez szükséges trendelemzések meghaladták volna ezen dolgozat kereteit. A Scorecard-ok tartalmazzák az alapelemeket, a számokra viszont csak utalok.

A Balanced Scorecard-ban a stratégiában kiemelt mind a hat prioritás megjelenik, még ha módosított elnevezés alatt is. Teljesen eltérő nézőpontot a „Pályázat” perspektíva jelentette. A „Versenyképesség” mutatói pedig saját elképzelések és az alapkategóriák vegyítéséből kerültek ki. Szerettem volna a munkámat a BSC eredeti ábrájához (2. ábra) hasonlóan ábrázolni, de mivel ők nem határoztak meg hierarchiát nézőpontjaik között, számomra a piramisforma (6. ábra) maradt lehetőségként.

6. ábra Gyulai kistérség „piramisa”



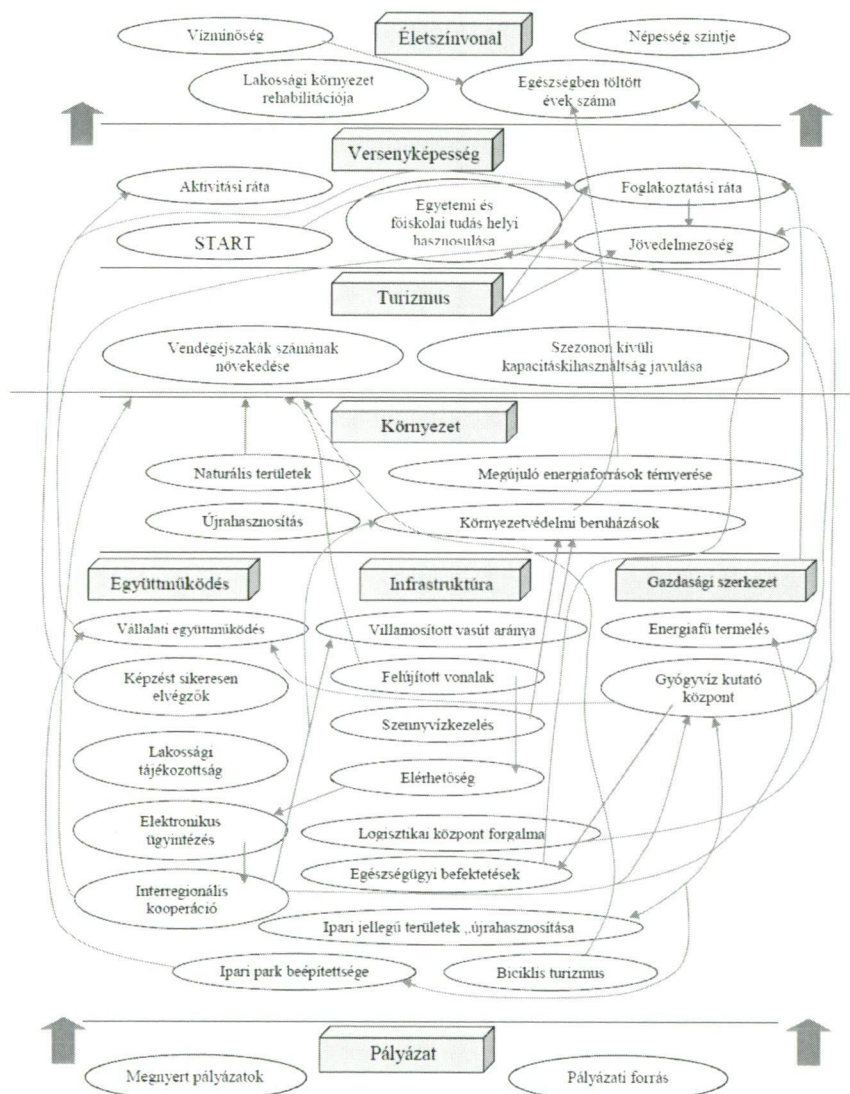
Forrás: saját szerkesztés

A következő ábra a 6. ábra perspektíváinak mutatónkénti kifejtése lesz. A képzeletbeli piramis (6., 7. ábra) talapzatát a „Pályázat” perspektíva adja, mivel ez jelenti a forrást az összes többi nézőpont céljaihoz. A versenyképességhez alapfeltételt jelentő három prioritást helyeztem a következő hierarchia szintre. Az „Együttműködés” az előállított hozzáadott érték, az „Infrastruktúra” a fejlesztés megalapozása, a „Gazdasági szerkezetváltás” pedig a mezőgazdaság problémái miatt került be a Balanced Scorecard-ba. A „Környezet” a fenntarthatóság miatt került magasabb szintre az előzőeknél. Fontos kitörési pontnak tartottam a „Turizmus”-t, így került közvetlenül a versenyképesség alá. A „Környezet”-nél azért került magasabb szintre, mivel a természeti területekre alapozott turizmus is a stratégia része.

Nézőpontonkénti minimum követelménynek két darab mutatót tekintettem. Az ok-okozati összefüggéseket a piros nyilak mutatják. A vastag nyilak jelzik, hogy adott nézőpont a magasabb szinten elhelyezkedő összes nézőponthoz hozzájárul. A kivonat korlátozott terjedelme miatt a nézőpontokat és a Scorecard-okat *példaszerűen* fogom bemutatni. A „Nem megfeleléségi határ” kifejezésével a Szegedi Tudományegyetem Balanced Scorecard-jánál találok elölcső, és az elérendő célok megértésének maximalizálása érdekében saját munkába is felvettem. A részben fiktív „Felelősök” feladata célok, intézkedések megvalósulásának nyomon követése.



7. ábra Gyulai kistérség stratégiai térképe



Forrás: saját szerkesztés

## Pályázat

Magyarországi viszonylatban a Gyulai kistérség támogatott pályázatainak száma és a megítélt támogatási összeg is jóval a kistérségi átlag alatt mozog ([www.gyula.hu](http://www.gyula.hu)). Ezen helyzet javítására készült a következő két Scorecard.

Mutató neve	Pályázati forrás aránya			
Cél	Kistérségi tervezés továbbfejlesztése; felzárkóztatás			
Mutató értelmezése	Pályázati forrás a végrehajtott összberuházáshoz képest			
Felelős	Kistérségi Fejlesztési Ügynökség			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelősségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-l

Pályázat nézőpont intézkedései:

- Pályázatírási készség javítása
- Pályázati figyelő rendszer
- A kedvezményezett települések pályázati lehetőségeinek kihasználása
- Pályázati szaktanácsadás

## Együttműködés

Békés és Arad megye között a következő együttműködési területeket szorgalmazza az EU kohéziós politikája: közlekedés, környezetvédelem, K+F, infrastruktúra ([www.nfgm.gov.hu](http://www.nfgm.gov.hu)).

Mutató neve	Interregionális kooperáció			
Cél	Térség integrációja és felzárkóztatása			
Mutató értelmezése	Kistérség határain átnyúló projektek aránya az összes induló vagy folyamatban lévőhöz képest			
Felelős	Megyei Területfejlesztési Tanács			
Mutatóképzés gyakorisága	Félévente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelősségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-l

Intézkedések:

- Árvízvédelmi információs rendszer kiépítése határon innen és túl
- ÖKOVI – Az Élővíz csatorna ökológiai, turisztikai állapotának javítása
- Magyar-román innovációs- és képző központ létrehozása
- Lökősházán közúti határátkelő létesítése

## Infrastruktúra

Az infrastruktúra csökkenti a versenyhátrányt, de nem növeli automatikusan a versenyelőnyöket (Lengyel 2003), hiánya mindenképpen gátolja a fejlődést. Az elérhetőség javításának lehetséges megoldása a vonalak minőségének javítása.

Mutató neve	Felújított vonalak			
Cél	A térség elérhetőségének javítása; EU-konform vállalkozói környezet			
Mutató értelmezése	Felújított vasút és közút aránya az 5 évnél idősebb vonalakon			
Felelős	Békés Megyei Állami Közútkezelő			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- Békéscsaba–Lökösháza vasútvonal karbantartása a sebességhatár növelésére
- Gyulai kikerülő út burkolatminőségének javítása
- Mezőgazdasági utak fejlesztése

## Gazdasági szerkezet

Békés megyében hiányoznak a magasan képzett munkaerőt felszívó gazdasági területek (Lukovics 2004). A kutatást a legmagasabb kategóriájú minősítést elért Gyulai Várfürdőre alapozzák, mellyel az egészségügy is fel fog értékelődni.

Mutató neve	Gyógyvíz kutató központ			
Cél	Termálvíz adottságunk kihasználása			
Mutató értelmezése	A kutató központ bejegyzett, szabadalmak száma/alkalmazott			
Felelős	Pogány Attila			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Db/fő	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

Intézkedések:

- A Dél-Alföldi Termál Klaszterba integrálódás
- Aktív hídképző intézményként működése



## Környezet

Mutató neve	Megújuló erőforrások tényereése			
Cél	Környezet tisztaságának védelme			
Mutató értelmezése	Megújuló erőforrást használó cégek, háztartások aránya			
Felelős	Önkormányzatok			
Mutatóképzés gyakorisága	Félévente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

### Intézkedések:

- Biogázzal hajtott buszok
- Geotermikus hő és napkollektoros áram felhasználásának támogatása
- Gyulai vízerőmű kapacitásának növelése

## Turizmus

A turisztikai potenciál fontos része a stratégiának. Turizmus nézőpont intézkedései:

- Kistérségi turisztikai kiadvány kiadása, internetes honlapok fejlesztése
- Gasztronómiai és sétautak a határ két oldalán
- További négy csillagos szálloda építése
- Konferenciaközpontok építése, kialakítása
- A Várfürdő és Pándy Kórház együttműködésével a gyógyturizmus fejlesztése
- Várfürdő wellness centrumának további fejlesztése
- Kastélyok, Tanyamúzeum állagmegóvása, turisztikai célú hasznosítása
- Ökovíz program keretében az Élővíz-csatorna turisztikai célú fejlesztése
- Békéscsabai regionális repülőtér és a kistérség közötti turisztikai kapcsolat.

## Versenyképesség

Az egységes versenyképességi definíció két tényezőt emel ki: jövedelmezőség és foglalkoztatás. Én is erre a két mérhető kategóriára támaszkodok.

Mutató neve	Foglalkoztatási ráta			
Cél	Foglalkoztatás javítása			
Mutató értelmezése	Foglalkoztatottak száma / munkavállalási korú népesség			
Felelős	ÁFSZ helyi kirendeltsége			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-1

## Intézkedések:

- START, START PLUSZ, START EXTRA
- Vállalkozóvá válás támogatása, szakképzések és nyelvi kurzusok
- Tartósan munkanélküliek foglalkoztatását ösztönző bértámogatás

## Életszínvonal

Bár a kistérség a 67/2007. (VI.28) OGY határozat rangsorolása alapján az 53. helyen áll a kistérségek sorában, nem nyugodhatunk meg, hiszen ez a kistérségi központnak köszönhető, de a központban és a „periférián” is van még mit behozni.

A térség ivóvizében található arzén meghaladja az EU által előírt mennyiséget.

Mutató neve	Vízminőség			
Cél	Ivóvíz arzén-mentesítése			
Mutató értelmezése	Egy liter ivóvízben található arzén mennyisége			
Felelős	Vízügyi Hatóság			
Mutatóképzés gyakorisága	Félévente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Mikrogramm/l	Minimalizálás	X	X-y	X-y-l

## Intézkedések:

- Komplex víztisztító technológiai berendezés felállítása
- A nem tisztított, ártézi kutak felszámolása
- Arzén monitoring rendszer kiépítése

Az életszínvonal növeléséhez tartozik a rendezettebb városkép kialakítása is.

Mutató neve	Lakossági környezet rehabilitációja			
Cél	Kistérség településrészeinek komplex rehabilitációja			
Mutató értelmezése	Rehabilitációra költött összeg a kistérségben végrehajtott összberuházáshoz viszonyítva			
Felelős	Önkormányzatok			
Mutatóképzés gyakorisága	Évente			
Mértékegység	Céljelleg	Célérték	Megfelelőségi határ	Nem megfelelőségi határ
Százalék	Maximalizálás	X	X-y	X-y-l

## Intézkedések:

- Hajléktalanok nappali intézményének felújítása
- Piacterek, játszóterek felújítása
- Tanyagondnoki szolgálat
- Vasútállomások felújítása
- Paneltömbök külső szigetelése és festése

A területi BSC, mint új alkalmazási terület ezzel bemutatásra került. A 2006-ban, az ÚMFT végrehajtásának elősegítésére létrehozott ([www.otm.gov.hu](http://www.otm.gov.hu)) Kistérségi Fejlesztési és Program Iroda feladata lesz a mutatószámrendszer monitoringja, információs rendszer működtetése, források megszerzésének segítése.

## 6. Összegzés, konklúzió

A második fejezetben azt a hipotézist fogalmaztam meg, hogy ha a szervezeti és területi tervezés elég hasonlóságot mutat, akkor a Balanced Scorecard térségek esetén is megállhatja a helyét. Az Unió csatlakozásunk után kialakult stratégiai tervezési folyamat logikája sok ponton egyezett a vállalati stratégiai tervezési folyamattal. A dolgozat második felében sikerült egy 33 mutatószámból álló, (kis)térség specifikus BSC-t és stratégiai térképet készíteni. A két eszköz lényegi változtatások nélkül alkalmazható volt ebben a gyakorlati példában. *Tehát a hipotézist elfogadjuk.*

A BSC jelentősége a dolgozat szempontjából az volt, hogy a szervezetek körében az eszköznek sikerült áthidalnia a stratégia kialakítása és a monitoring közötti „szakadékot”, amely a területi tervezésben is mutatkozik. A BSC-t kis területi egységre próbáltam adaptálni, így közelebb a végrehajtási szinthez, a térségi BSC-t a helybeliek magukévá tudnák tenni, valamint a végrehajtandó intézkedések is konkrétabbak lennének, rendszer kialakítása gördülékenyebb lenne.

## Felhasznált irodalom

2004. évi LXXV. törvény  
67/2007. (VI.28) OGY határozat  
Bakos I. 2001: *Területfejlesztési stratégiák és programok tervezésének módszertana*. Bíbor Kiadó, Miskolc.  
BBR 2007: *ESPON project 4.1.3., Feasibility Study on monitoring territorial development based on ESPON Key Indicators*. Bundesamt für Bildungswesen und Raumordnung, Germany.  
Fernandes, K.J. – Raja, V. – Whalley, A. 2006: Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26, 623-634. o.  
GYKTKT (n.é.): *A Gyula és Környéke Kistérség Stratégiai Célkitűzése, 2007-2013*. Gyula és Környéke Többcélú Kistérségi Társulás (kikérve 2008.09.10.)  
Horváth & Partners 2003: *Controlling: Út egy hatékony controlling-rendszerhez*. KJK-Kerszöv, Budapest.  
Lados M. (n.é.): *Tervezés és programozás*. PADF  
Lengyel I. 2000: A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 12, 962–987. o.  
Lengyel I. 2003: *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATE Press, Szeged.



- Lukovics M. 2004: Regionális gazdaságfejlesztés: Eltérő fejlettségű megyék versenyképességének összehasonlító elemzése. *Tér és Társadalom*, 4, 149–168. o.
- Lukovics M. 2007: *A lokális térségek versenyképességének elemzése*. Doktori értekezés. SZTE GTK, Szeged.
- Norton, D. – Kaplan, R. 2000: *Balanced Scorecard, eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Norton, D. – Kaplan, R. 2001: *On Balance*. *CFO*, 17, 73–78. o.
- Norton, D. – Kaplan, R. 2002: *A stratégia-központú szervezet: hogy lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az üzleti környezetben*. Panem, Budapest.
- Norton, D. – Kaplan, R. 2005: *Stratégiai térképek: hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé*. Panem, Budapest.
- Norton, D. – Kaplan, R. 2007: A Balanced Scorecard, mint stratégiai menedzsmentrendszer. *Harvard Businessmanager*, Dec – Jan., 38–48. o.
- Phillips, J. K. 2004: An application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment. *Transportation Journal*, Winter, 26–55. o.
- Rechnitzer J. – Lados M. 2004: *A területi stratégiáktól a monitoringig*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Tóth T. 2003: *Területi tervezés és programozás*. Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő
- ÚMFT 2007: *Új Magyarország Fejlesztési Terv: Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete, 2007–2013*. Magyar Köztársaság Kormánya.
- Veres L. 2006: *Stratégiaalkotás és programkészítés a területfejlesztésben*. Hazai Térségfejlesztő Zrt, Budapest.
- Voelker, K.E. – Rakich, J.S. – French, G.R. 2001: The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. *Hospital Topics*, 3, 13–24. o.
- VOP 2007: *Végrehajtási Operatív Program*. Magyar Köztársaság Kormánya
- [www.gyula.hu/lapfile/3000/3988\\_II-3xkistxrsxgixpxlyxzatok.pdf](http://www.gyula.hu/lapfile/3000/3988_II-3xkistxrsxgixpxlyxzatok.pdf) (2008.11.09.)
- [http://gyulaikisterseg.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=25&Itemid=51](http://gyulaikisterseg.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=51) (2008.08.11)
- [www.nfgm.gov.hu/feladataink/euintegracio/eu\\_ter.html](http://www.nfgm.gov.hu/feladataink/euintegracio/eu_ter.html) (2008.08.22)
- [www.otm.gov.hu/web/portal.nsf/archiv\\_hir/934AE00CB0397F20C1257273002D161E](http://www.otm.gov.hu/web/portal.nsf/archiv_hir/934AE00CB0397F20C1257273002D161E) (2008.08.26.)